

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка и внедрение проекта "Showkitchen"
(на примере ресторана "Park Grill")

Руководитель _____ канд. экон. наук, доцент И.Ю. Моськина

Выпускник _____ О.У. Габуева

Красноярск 2018

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка и внедрение проекта «Show-kitchen», на примере ресторана «ParkGrill» содержит 60 страниц текстового документа, 5 приложений, 14 использованных источников, 7 листов графического материала.

ПРОЕКТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, ЭТАПЫ ПРОЕКТА, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Объект исследования является ООО «Серебряный ручей»

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и реализация проекта, который поможет ресторану «ParkGrill» получить дополнительный доход и увеличить чистую прибыль.

Предметом исследования выступает проект «Showkitchen» для ресторана «ParkGrill».

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, определены объект и предмет исследования, сформулированы цель и задачи.

В первой главе выпускной квалификационной работы изучены теоретические основы управления проектами. Рассмотрены методы управления проектами, особенности управления проектами в ресторанном бизнесе.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика ресторана «ParkGrill», проведен анализ конкурентов ресторана и анализ анкетирования потребителей.

В третьей главе работы были рассчитаны такие показатели как: срок окупаемости, ожидаемая экономическая эффективность, точка безубыточности.

В заключении содержится краткое изложение основных выводов и рекомендаций по использованию результатов выпускной квалификационной работы.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Теоретические основы управления проектами.....	5
1.1 Понятие «управление проектами», его сущность и методы.....	5
1.2 Этапы разработки и реализации проекта.....	9
1.3 Особенности управления проектами в ресторанном бизнесе	15
2 Экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности ресторана «ParkGrill»	19
2.1 Общая характеристика деятельности ресторана «ParkGrill», анализ внутренней среды.....	19
2.2 Анализ внешней среды организации «ParkGrill»	26
2.3 Обоснование необходимости разработки и внедрения проекта «Showkitchen» в ресторане «ParkGrill»	30
3 Разработка проекта «Showkitchen» для ресторана «ParkGrill»	36
3.1 Описание проекта	36
3.2 Оценка инвестиционной привлекательности и эффективности проекта ...	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	51
ПРИЛОЖЕНИЕ А	53
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	54
ПРИЛОЖЕНИЕ В	56
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	58
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	60

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время ресторанный бизнес является одним из перспективных в России. В Красноярске имеется большое разнообразие различных предприятий общественного питания: кафе, рестораны, столовые, фудкорты и многое другое. Для того, чтобы отличаться от конкурентов, нужно иметь уникальную особенность, которая увеличит конкурентоспособность ресторана.

Также для реализации самого проекта необходимо выявить актуальность данного проекта, поставить цель, определить всех заинтересованных сторон, распределить ресурсы проекта, составить диаграмму Ганта, назначить ответственных на все задачи, определить риски и стратегии реагирования в случае их возникновения.

Помимо всего этого необходимо определить точку безубыточности и ожидаемый результат.

Соблюдая все выше перечисленное, можно реализовать проекты при этом максимально исключить возможные непредвиденные обстоятельства.

Актуальность: было проведено анкетирование гостей, которое показало, что большинство опрошенных ресторана «ParkGrill» хотели бы посмотреть на «ShowKitchen» и попробовать блюда, приготовленные на их глазах.

Предметом исследования является: проект «Showkitchen» для ресторана «ParkGrill».

Объектом исследования является ресторан «ParkGrill».

Цель исследования: разработка и реализация проекта, который поможет ресторану «ParkGrill» получить дополнительный доход и увеличить чистую прибыль.

Задачи:

- изучить понятие проекта и особенности проектной деятельности в ресторанном бизнесе;
- изучить внутреннюю и внешнюю среду ресторана;
- провести анкетирование гостей для выявления проблемы;

- создать план проекта;
- рассчитать риски;
- рассчитать точку безубыточности и ожидаемый результат;
- внедрить проект.

При написании выпускной квалификационной работы использовались различные методы исследования, а именно: PEST и SWOT-анализ, анкетирование, диаграмма Ганта, а также программа «ProjectExpert».

В данной выпускной квалификационной работе содержится : три главы, одна с теоретической частью и две с практической, одиннадцать источников литературы и пять приложений.

1 Теоретические основы управления проектами

1.1 Понятие «управление проектами», его сущность и методы

Проект — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг [11].

«Временное» означает, что у любого проекта есть начало и обязательно наступает окончание проекта. Окончание проекта наступает либо, когда все поставленные цели достигнуты, либо, когда приходит понимание, что эти цели не могут быть достигнуты.

Уникальность продуктов или услуг проекта обуславливает необходимость последовательного уточнения их характеристик по мере выполнения проекта.

В качестве примера можно привести строительство, разработку любого уникального продукта или услуги, внедрение новой системы мотивации, съемки сериала, проведение мероприятия, открытие заведения и многое другое, что отвечает приведенному определению.

Управление проектами — это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить этим требованиям и ожиданиям, необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, участниками, качеством и другими характеристиками проекта.

Управление проектами подчиняется четкой логике, которая связывает между собой различные области знаний и процессы управления проектами [2].

Существует несколько способов управления проектами:

1) Классический метод управления проектами позволяет сделать проект более управляемым. В классическом способе важна последовательность исполнения этапов проекта, то есть невозможно начать следующий этап, при этом не выполнив предыдущий. Такое линейное управление проектами позволяет более структурировано подходить к работе.

Этапы классического метода управления проектами:

— инициация — это начальный этап, на котором ставятся цели проекта, здесь создается видение как будет реализован проект и что он будет из себя представлять;

— планирование. На этом этапе конкретизируются задачи, распределяются ресурсы, назначаются ответственные к каждой задаче, рассчитывается бюджет проекта;

—разработка. Эта стадия обычно относится к этапу планирования. Этот этап подходит технологическим проектам, обычно в IT-проектах на этом этапе выбирается язык программирования;

—реализация — этап выполнения работы, на этой же стадии тестируется продукт. Происходит контроль и мотивация всех участников проекта. Так же проходятся контрольные точки, которые были установлены в начале проекта;

—завершение — фаза передачи проекта заказчику, взаимодействие с клиентом. Получение обратной связи. Так же на этом этапе подводятся итоги проекта.

2) Agile — гибкий метод управления проектами, суть которого заключается в создании мини-проектов внутри одного крупного. Смысл этого метода в том, что он может подстраиваться под любые изменения, происходящие в проекте, и под любые процессы, происходящие в организации, в связи с тем, что он более раздроблен на подзадачи. Чтобы внести изменения в определенный шаг не обязательно менять весь проект, что существенно сокращает время и риски.

3)Scrum —представляет собой такой способ управления проектом, при котором проект разбивается на части, которые может использовать заказчик. Итак, метод состоит из следующих этапов:

—встреча — этот этап представляет собой этап планирования в классическом методе управления проектами. Именно здесь определяется, что уже было сделано по проекту и что планируется;

—планирование Спринта — на этом этапе решается, как будут достигнуты поставленные цели;

—ежедневные летучки — ежедневно команда тратит от пяти до пятнадцати минут чтобы поделиться тем, что уже сделано по проекту, что еще предстоит сделать, с какими трудностями столкнулись, сравнивают текущее состояние проекта с планом по срокам и бюджету;

— подведение итогов Спринта — адаптация и обследование создаваемого продукта. Вся команда предоставляет результаты работы заказчику. На данном этапе сравнивают результат проекта с ожидаемым результатом. Выявляют на сколько были достигнуты все цели проекта;

—ретроспектива Спринта — здесь команда определяет насколько четко проходил процесс реализации этапа. Благодаря этому этапу команда может сделать выводы и понять какие ошибки они допустили, чтобы не допускать их при реализации следующего проекта.

4) Lean — это такой метод управления проектами, при котором работа разбивается на небольшие задачи, которые реализуются отдельно. Это более структурированный подход к реализации проекта, чем Agile.

5)Kanban. По сути, это — визуализация системы Agile, но может выглядеть так, как пожелаете, т.е. можно создавать этапы реализации проекта по своему усмотрению. Kanban состоит из 4-х этапвов на которых держится вся система:

- карточки. Чтобы вся нужная информация о задаче была рядом под рукой для каждого задания создается отдельная карточка;
- ограничения количества задач. Количество задач строго регламентировано, чтобы было понятно на каком этапе появляются проблемы и где приостанавливается работа в проекте;
- непрерывный поток — работа никогда не останавливается, потому что задачи непрерывно появляются в порядке приоритетности;
- постоянное улучшение — суть этого процесса состоит в постоянном улучшении эффективности и производительности.

б)6 сигм. Цель управления проектом по системе 6 сигм представляет собой удовлетворение заказчика качеством своего продукта, которого добиваются с помощью устранения возникающих на каждом этапе проблем. Этот метод состоит из 5 этапов:

- определение — определяется содержание, ставятся цели и собирается информация о проекте. Этот этап похож на первичный этап других методов;

- измерение — здесь определяется, по каким показателям определится успех проекта, это может быть потраченный бюджет, количество отзывов обратной связи, это может быть сроки и многое другое;

- исследование — определение, каким образом будет достигнута цель, и как будут исполняться поставленные задачи в рамках отведенного бюджета;

- разработка — сейчас реализуются планы, которые были поставлены на предыдущих этапах. Это — тот этап, который требует детального плана для полной реализации проекта;

- контроль — на этом этапе происходит контроль участников проекта.

7) Prince2 — согласно этому методу, каждому члену команды отведена своя роль на каждом этапе выполнения проекта:

- начало проекта — назначается менеджер проекта и согласуются требования, цели и ожидаемый результат;

- инициация проекта — менеджер проекта составляет план проекта и разбивается на несколько стадий;

- руководство проектом — руководитель может нести ответственность за успешную реализацию проекта, не вдаваясь в детали проекта;

- контроль — менеджер проекта контролирует отклонение от сроков, бюджет и содержание проекта;

- управление созданием продукта — делегирование полномочий разработчику и приемка выполненной работы;

- управление границами стадии — менеджер проекта передает руководителю отчеты о пройденной работе для оценки результатов пройденной стадии, что позволяет принять решения по реализации предстоящих стадий;

— завершение проекта выполняется в рамках финальной стадии разработки продукта [10].

В данном пункте были рассмотрены такие понятия как: «проект» и «управление проектами», также были выделены семь способов управления проектами.

1.2 Этапы разработки и реализации проекта

Этапы разработки проекта следующие:

1) Определить актуальность проекта. Это самый первый шаг, который необходимо сделать перед реализацией проекта. Когда ясна актуальность проекта, то можно понять, нужно ли вообще реализовывать проект? Будет ли он успешным в данных обстоятельствах? И кому он будет полезен.

2) Цели проекта. Цели по технологии SMART — современный подход к постановке работающих целей. Система постановки smart — целей позволяет на этапе целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи.

В качестве критериев достижения цели можно использовать:

- проценты, различные соотношения (например, увеличить объем продаж на 10-30%);
- внешние стандарты (для повышения уровня обслуживания — позитивный отзыв клиента);
- частота происходящего (допустим, эффективность продаж будет являться успешной, если каждый второй (третий, пятый) клиент повторно обратится за услугой);
- средние показатели (этот измеритель можно использовать, когда нет необходимости прорыва в результатах деятельности, а нужно лишь обеспечить стабильность и поддержать качество работы, например, три (пять, десять) звонков-писем, клиентов в день, месяц);

- время (каждый час, день, неделю);
- в измеримость также входит и стоимость (для личных и корпоративных целей). Цель – покупка телевизора, необходимо отмечать ценой (... рублей).

3) Устав проекта (организационно-правовая форма, технология работы, ресурсы проекта, бюджет). Разработка Устава проекта – это процесс разработки документа, который официально санкционирует проект или фазу, и документирует первоначальные требования, удовлетворяющие потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон проекта.

4) Реестр заинтересованных сторон. Определение заинтересованных сторон, представляет собой процесс выявления всех людей и организаций, на которых будет оказывать влияние проект, и документирования значимой информации относительно их интересов, вовлеченности и влияния на успех проекта.

Анализ заинтересованных сторон осуществляется в соответствии с алгоритмом представленным в рисунке 1.1.

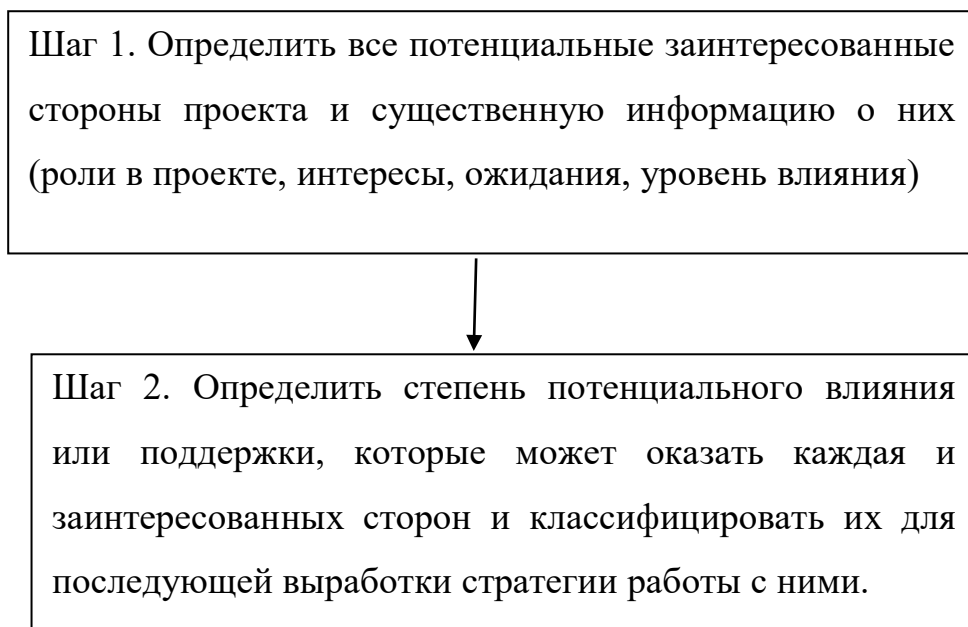


Рисунок 1.1 – Алгоритм для анализа заинтересованных сторон

5) План проекта. Современный уровень развития информационных технологий позволяет использовать компьютерные средства для управления любым по масштабу проектом. Для этого на рынке представлены различные виды программного обеспечения, которые можно объединить в группы, что представлены на рисунке 1.2.

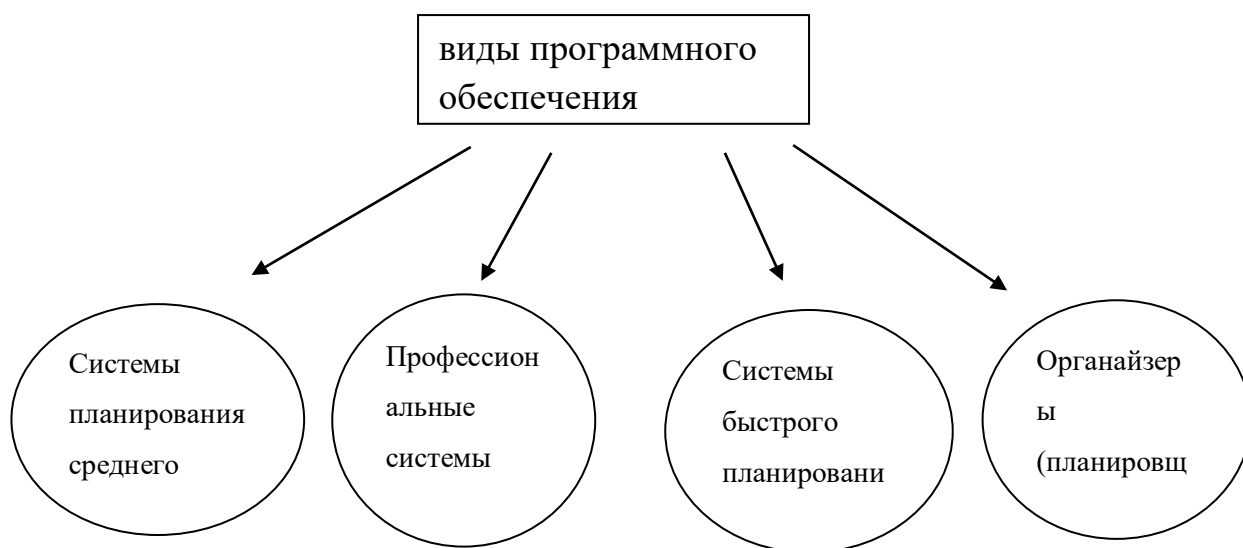


Рисунок 1.2 - Виды программного обеспечения

Программы из первой группы предназначены для управления крупными проектами с несколькими десятками тысяч задач, различными видами ресурсов, и требуют соответствующего по мощности компьютерного обеспечения (суперкомпьютеры фирм IBM, VAX, SUN). Это такие системы, как Primavera Project Planner фирмы «Primavera», Artemis Project фирмы «Metier», Open Plan фирмы «Welcome Software» и др[9].

Системы среднего класса справляются со средними проектами, содержащими до 10 000 задач. Наиболее распространенными являются MSProject фирмы «Microsoft», TimeLine фирмы «Symantec».

Системы быстрого планирования предназначены для небольших проектов, например, проектов, реализуемых внутри компаний, и используются менеджерами среднего звена. Часто эти программы являются упрощенными версиями систем среднего класса, как, например, OnTarget фирмы «Symantec»,

в которой планирование проекта осуществляется только с помощью диаграммы Ганта [12].

Программы управления проектами разного уровня, как правило, поддерживают следующие функции:

- проектирование структуры работ проекта;
- ресурсное планирование;
- стоимостное планирование;
- контроль над ходом реализации проекта;
- создание отчетов и графических диаграмм.

б) Менеджмент рисковВыявление рисков после составления ИСР (Иерархическая структура работ) проекта:

- могут ли возникнуть риски, связанные с персоналом? (руководитель, работники, и др.);
- могут ли возникнуть трудности в содержательной области (содержательный риск);
- могут ли возникнуть трудности с соблюдением сроков (временной риск);
- может ли возникнуть риск дефицита ресурсов;
- могут ли возникнуть риски, связанные с договорами, с контрагентами, поставщиками (договорной риск);
- какие риски могут быть обусловлены внешней средой;
- имеется ли сильное ограничение по финансам (финансовый риск);
- и другие, связанные со спецификой проекта [10].

Стратегии реагирования на рискпредставлена на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Стратегии реагирования на риск представлена

7) План управления человеческими ресурсами. Разработка плана управления человеческими ресурсами представляет собой процесс определения и документирования ролей, ответственности, требуемых навыков и отношений подотчетности, а также создания плана управления обеспечением проекта персоналом.

Большое внимание должно уделяться рассмотрению доступности человеческих ресурсов или конкуренции за них, их дефициту или ограниченности. Роли в проекте могут быть назначены отдельным лицам или группам лиц. Данные лица или группы могут быть привлечены как из штата самой организации, исполняющей проект, так и из сторонних организаций.

8) План управления качеством проекта. Планирование качества – процесс определения требований и/или стандартов качества для проекта, а также документирования того, каким образом проект будет демонстрировать соответствие установленным требованиям и стандартам представлена на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 - Стратегии реагирования на риск представлена

В проект обычно закладывается не максимальное качество, а то качество, которое устраивает заказчика и укладывается в заданный бюджет.

Планирование качества должно осуществляться параллельно с другими процессами планирования проекта. Например, предложенные изменения продукта, необходимые для приведения его в соответствие с установленными стандартами качества, могут потребовать проведения корректировки стоимости или расписания и детального анализа влияния рисков на планы.

9) План закупок. Управление закупками проекта включает в себя процессы покупки или приобретения тех необходимых продуктов, услуг или результатов, которые производятся вне исполняющей организации. Организация может выступать в роли как покупателя, так и продавца продуктов, услуг или результатов проекта.

Управление закупками проекта включает в себя процессы управления контрактами и изменениями, необходимые для составления и администрирования контрактов или заказов на покупку, подготовленных уполномоченными членами команды проекта[7].

Управление закупками проекта также предусматривает администрирование всех контрактов на приобретения проекта, заключенных сторонней организацией (покупателем) с исполняющей организацией (продавцом), а также администрирование контрактных обязательств, возложенных на команду проекта по контракту.

Процессы управления закупками включают в себя (PMBOK-ProjectManagementBodyof Knowledge или группа знаний по управлению проектами):

- планирование управления закупками;
- проведение закупок;
- контроль закупок;
- закрытие закупок.

Были рассмотрены следующие этапы разработки проектов: актуальность проекта и зачем она нужна, как грамотно поставить цель и какие критерии должны в ней отражаться, устав проекта, что это такое, пошаговая инструкция

о создании реестра заинтересованных сторон, план проекта и какие программы помогут в его создании, какие бывают риски и как на них реагировать, как грамотно управлять человеческими ресурсами, как создать стандарты качества, а также что такое управление закупками и какие процессы туда входят.

1.3 Особенности управления проектами в ресторанном бизнесе

Ресторанный бизнес - это коммерческая деятельность, цель которой получение прибыли путём создания всех необходимых условий для удовлетворения потребностей клиентов в комфортном и качественном приёме пищи. Под «всеми необходимыми условиями» подразумеваются: качество еды, интерьер, обслуживание, общая атмосфера заведения и т.п. [8].

Ресторанный бизнес - это бизнес и одновременно искусство организации времяпровождения людей, основной составляющей которого является приём пищи. Одними из основных составляющих ресторанного бизнеса являются: атмосфера, еда, обслуживание в идеале гармонично дополняющие и усиливающие друг друга [9].

Цели у ресторанного бизнеса, помимо классических: прибыль и удовлетворение потребностей разного уровня, могут быть разные. От преимуществ, которые дает успешный бизнес: финансы, имидж, влияние и др., до эстетических: создание ресторана, как произведения искусства, который воспитывает культуру общения, времяпровождения и еды.

Ресторанный бизнес включает в себя набор вполне стандартных (и стандартизованных) бизнес-процессов по созданию предприятия обслуживания, которые позволяют: выделить аудиторию; создать для нее концепцию (ресторана, сети ресторанов, включая концепцию продвижения); создать ресторан и организовать процесс работы предприятия; наладить процесс получения и обработки обратной связи для постоянного улучшения и подстройки процессов; все это для более эффективного и быстрого достижения целей [3].

Ресторанный бизнес - бизнес, построенный на ощущениях: вкусовых, визуальных, эмоционально - энергетических (атмосфера, общение, окружение). Успешный ресторанный бизнес - это когда ресторатор удовлетворяет потребность выбранной аудитории в букете недостающих ощущений. Ресторанный бизнес - это превращение гостеприимства и мастерства приготовления пищи в прибыль собственника и вознаграждение управляющего.

Учитывая наличие огромного количества различных классификаций предприятий питания и полную размытость критериев классификации, к понятию «предприятие ресторанного бизнеса» можно отнести такие заведения, как собственно рестораны различных направлений и категорий; клубы (где предусмотрено питание); развлекательные центры; бары; кафе, кофейни, чайные; пиццерии, гриль-бары, пельменные, блинные, пирожковые; бистро, закусочные; различные заведения быстрого питания; предприятия питания в гостиницах, пансионатах государственных учреждения и иных организациях; сетевые предприятия питания[6].

Обобщая понятие ресторанного бизнеса, можно дать следующее определение: ресторанный бизнес - это организация такого вида обслуживания, которое удовлетворяет потребности клиента в качественном питании в специально отведенном для этого месте, а также предлагает определенный набор дополнительных услуг (музыка, развлечения) в соответствии с типом заведения и отвечает всем санитарно-гигиеническим требованиям и законодательным нормам[4].

Ресторанный бизнес сегодня пользуется у инвесторов большой популярностью. Для желающих стать владельцами ресторана существуют два пути: купить готовый бизнес или инвестировать деньги в создание дела «с нуля».

В последнее время многие непрофильные инвесторы начинают работу над рестораном с проведения стратегического маркетингового исследования. Оно делается для того, чтобы определить, какой тип заведения будет наиболее

эффективен с финансовой точки зрения в конкретном помещении, не вступит ли созданная концепция в конфликт с рыночной действительностью. При проведении стратегического маркетингового исследования целесообразно изучить следующие параметры: потоки людей в непосредственной близости от помещения; конкурентное окружение; основные здания и сооружения вблизи будущего ресторана; удобство подъезда; наличие парковки; возможности внешнего оформления; приблизительную структуру и платежеспособность потенциальных клиентов; состояние конкурентов, их концепции, дизайн, посещаемость, клиентов, работу персонала и «средний чек»[5].

Также активно реализуются проекты уже в действующем заведении. Например, это может быть введение чек-листа, открытие летней трассы, создание службы доставки, обновление меню, ребрендинг заведения и многое другое.

При планировании проекта в ресторанном бизнесе надо всегда иметь ввиду следующие нюансы:

- цены на продукты часто нестабильны, чтобы избежать многих рисков, надо всегда иметь нескольких поставщиков в резерве;
- законодательство всегда ужесточает законы по поводу продажи алкоголя;
- конкуренция в данной сфере очень высока, из-за этого все проекты надо осуществлять так, чтобы не снижался сервис, качество продуктов, подача блюд. Иначе проекты, направленные на привлечение клиентов, могут вызвать обратную силу;
- как правило, часы работы ресторанов с самого утра и до глубокого вечера, без перерыва на обед, поэтому если имеются какие-то работы, мешающие работе заведения (это могут быть шумы во время стройки, необходимые собрания всех сотрудников, работы с помещением и т.д.) их нужно проводить в ночное время, это может сказаться на сроках и на бюджете проекта, что надо учитывать еще при создании плана.

Заведения, предоставляющие услугу общественного питания, несут ответственность за продукты которые они предлагают гостям, поэтому очень важно в данной сфере найти хороших поставщиков, следить за сан.книжками сотрудников, соблюдением всех норм и многим другим.

По всей главе в целом можно сделать следующие выводы:

- существует несколько способов управления проектами и чтобы подобрать наиболее подходящий для конкретного проекта, необходимо проанализировать сущность всех способов и сопоставить их с проектом;
- для того, чтобы проект реализовался с минимальными издержками и непредвиденными затратами, необходимо соблюсти девять этапов разработки проектов;
- для того, чтобы реализовать проект в ресторанном бизнесе, необходимо учитывать особенности функционирования данной сферы.

2 Экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности ресторана «ParkGrill»

2.1 Общая характеристика деятельности ресторана «ParkGrill», анализ внутренней среды

Ресторан представляет собой предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, вино-водочные и кондитерские изделия, с повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха[13].

Ресторан «ParkGrill» принадлежит организации ООО «Серебряный ручей».

Ресторан «ParkGrill», расположен по адресу: г. Красноярск, ул. Лесопитомник 12А(Приложение А).

Данный ресторан начал свою работу 2 июля 2016 года и функционирует до сих пор.

Ресторан ориентирован на людей с семьями возрасте 30-50 лет.

Время работы ресторана: пн-чт, вс. 12.00–0.00, пт-сб 12.00–2.00.

В ресторане два зала: для курящихкальян и некурящих гостей. Зал для курящих выдержан в бежевых и коричневых цветах, там имеются столы вместимостью четыре человека, по выходным в данном зале играет живая музыка. Зал для не курящих людей выдержан в белом и мятном цветах, там располагается главный бар, имеются круглые столы вместимостью до шести человек и играет фоновая музыка.

Заведение специализируется на блюдах европейской и средиземноморской кухонь. В ресторане есть фирменные блюда, например,салат, который так и называется «ParkGrilll»с нежной вырезкой из телятины, печеными овощами и кедровыми орешками.

В ресторане имеется три зала общая вместимость 73 человека, также есть две летние террасы вместимостью 60 человек и два гриль домика, которые сдаются в аренду, вместимостью 10 и 15 человек. Итого количество посадочных мест во всем заведении 158 человек.

Организационная структура ресторана ООО «ParkGrill» представлена на рисунке 2.1.

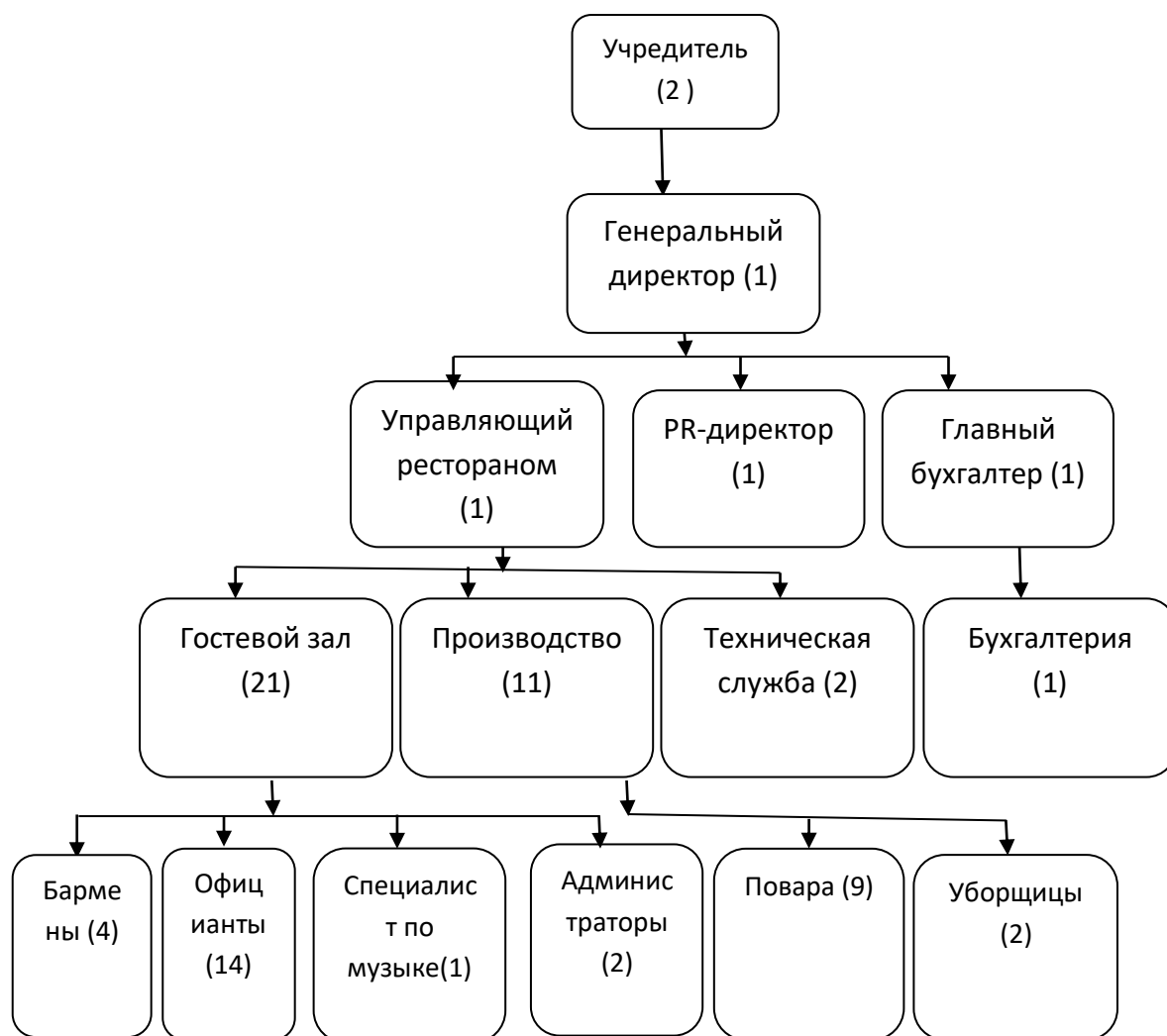


Рисунок 2.1 - Организационная структура ресторана «ParkGrill»

Организационная структура представляет собой линейно-функциональную структуру, в которой существует прямое подчинение непосредственному начальнику и разделение по направлениям работы (по функциональной принадлежности).

Управляющий ресторана «ParkGrill» отвечает за все вопросы, касающиеся внешней и внутренней политики предприятия, составляет и подписывает основную документацию, отдает распоряжения всем сотрудникам. Штатное расписание ресторана представлено в приложении Б.

Оценим ресурсный потенциал ресторана «ParkGrill» в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Оценка ресурсного потенциала ресторана «ParkGrill»

№	Показатели	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %
1	Оборот реализации товаров, тыс. руб.	17305,3	16452,2	95,07
2	Прибыль от продаж, тыс.руб.	4844,6	4482,9	92,53
3	Среднегодовая численность работников, чел.	38	41	105,17
4	Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	5381	3799	70,6
5	Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	3945,85	7708,4	193,36
6	Площадь торгового зала, кв. м.	260	310	119,23

Как видно из таблицы 2.1, оборот по реализации товаров ресторана «ParkGrilll» за 2017 год сократился на 853,1 тыс. руб. или на 4,93%. В результате превышения темпов роста себестоимости (включая коммерческие расходы) над темпами роста выручки, прибыль от продаж ресторана сократилась на 361,7 тыс. руб. или на 7,47%.

Среднегодовая численность работников ресторана выросла на 3 человека.

Среднегодовая стоимость основных фондов за счет износа сократилась на 1582 тыс. руб. или на 29,40%, среднегодовая стоимость оборотных средств выросла на 3762,6 тыс. руб. или на 93,36%.

Площадь торгового зала ресторана составляет 260 кв. м. (73 посадочных места). Площадь вне здания 420 кв. (парковка, площадка перед рестораном, две летние террасы на улице, гриль домики и все остальное свободное место на улице)

Реализация продукции является связующим звеном между производством и потребителем. От того, как продается продукция, какой спрос на нее на рынке, зависит, и объем ее производства.

Рассмотрим программу производства и реализации и объем реализации (товарооборот) и ассортимент ресторана «ParkGrilll» (таблица 2.2 и таблица 2.3).

Таблица 2.2 – Программа производства и реализации продукции

№	Показатели	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %
1	Объем продаж в натуральном выражении (количество чеков)	77678	80080	103,09
2	Цена за единицу, (средний чек), руб.	2118	2161	102,03
3	Объем продаж в стоимостном выражении, тыс. руб.	164522	173053	105,18
4	Расходы на продукты, тыс. руб.	41131	43263	105,18

Объем продаж в натуральном выражении за анализируемый период увеличился при увеличении средней цены чека на 43 рубля, что повлекло за собой увеличение объема продаж.

Таблица 2.3 – Динамика продаж и структура ассортимента ресторана «ParkGrilll»

Показатели	2016 г.		2017 г.		Темп роста, %	Отклонение, +/-
	сумма	уд.вес., %	сумма	уд.вес., %		
Холодные блюда и закуски	4499,4	26	4555	21	101,23	55,6
Горячие закуски	865,3	4	864,5	5,25	99,91	-0,8
Супы	1442,1	8,33	1350,8	8,21	93,67	-91,3
Горячие блюда	4191,5	24,22	4376	26,6	104,4	184,5
Десерты	1153,7	6,67	1161,6	7,06	100,68	7,9
Напитки	1865,3	10,78	1953,9	11,88	104,75	88,6
Кондитерские изделия	3288	19	3290,4	20	100,07	2,4
итого	17305,3	100	16452,2	100	95,07	246,9

Таким образом, в 2017 г. по сравнению с 2016 г. объем реализации (товарооборот) ресторана «ParkGrilll» увеличился в целом на 246,9 тыс. руб. Сокращение в основном произошло по таким ассортиментным группам меню,

как горячие закуски (на 0,09%), супы (на 6,33%). Увеличение товарооборота произошло по следующим наименованиям ассортимента: холодные блюда и закуски (на 1,01%) горячие блюда (на 4,40%), десерты(блюда которые не требуют выпечки – мороженное, чизкейки и т.д.) (на 0,68%), напитки (на 4,75%), кондитерские изделия (блюда которые требуют выпечки пирожные, кексы и т.д.) (на 0,07%). Структура товарооборота ресторана в 2017 г. представлена на рисунке 2.2.

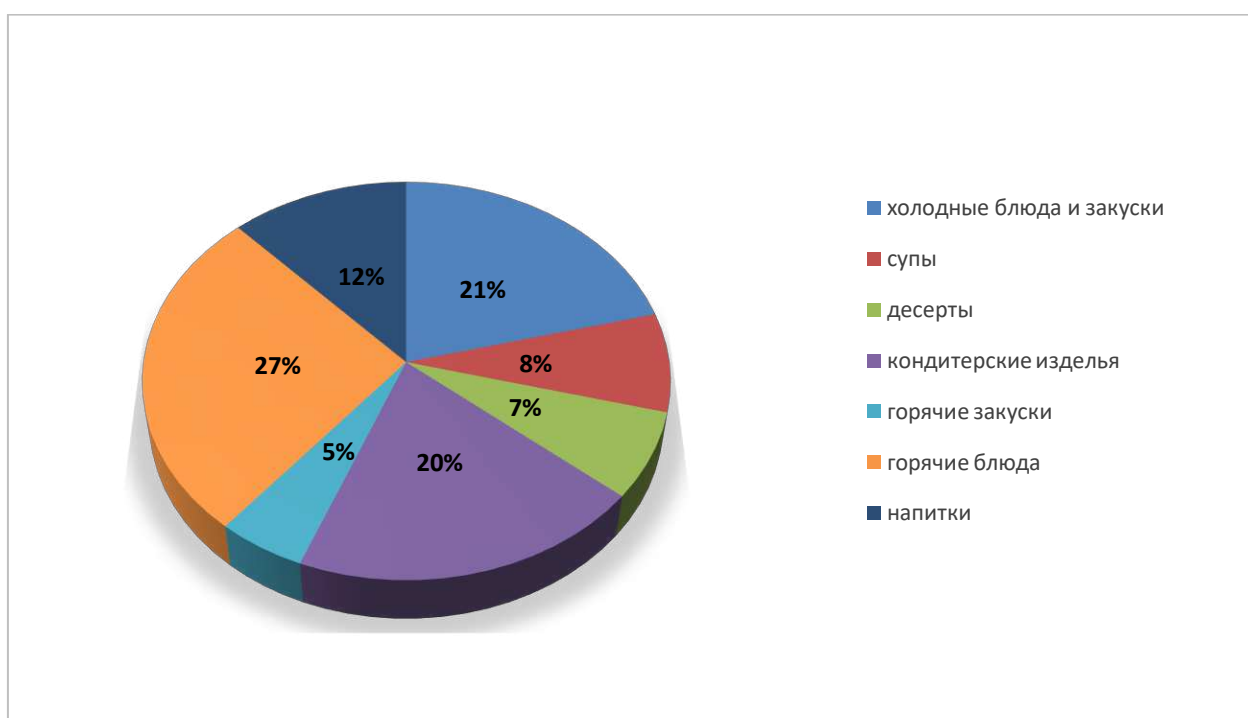


Рисунок 2.2 – Структура продаж ресторана «ParkGrill» в 2017 г., %

Таким образом, в структуре товарооборота (объема реализации) ресторана «ParkGrill» наибольший удельный вес занимают: горячие блюда (26,60%), холодные блюда и закуски (21,00%) и кондитерские изделия (20,00%).

Для наглядного анализа внутренней среды ресторана «ParkGrill» был проведен SWOT-анализ в котором были выделены:

- 1) Сильные стороны:
 - большой ассортимент;
 - низкий средний чек;

- свежий воздух в связи с удаленностью от города;
- большое количество посадочных мест;
- большое количество постоянных клиентов;
- большая свободные территория рядом с рестораном;
- большое количество поставщиков.

2) Слабые стороны:

- маленький опыт;
- высокая текучка персонала;
- наблюдается сезонность;
- маленькие залы, не предназначенные для банкетов более 30 человек;
- многие процессы, такие как коммуникация, документооборот, трудоустройство персонала и другие не автоматизированы.

3) Возможности:

- возможность расширяться, что даст еще больше количества посадочных мест;
- ввести службу доставки;
- ввести программу обучения персонала;
- разработка нового меню;
- ввести современные методы при управлении бизнес-процессами.

4) Угрозы:

- появление новых конкурентов;
- повышение цен на продукты;
- повышение цен на алкоголь;
- ужесточения законодательства о продаже алкогольной продукции;
- жалобы соседних домов на шум в летнее время.

таблица 2.4 - SWOT-анализ ресторана «ParkGrill»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использовать свободную территорию для расширения заведения 2. Ввести службу доставки и она будет пользоваться спросом в связи с большим количеством постоянных клиентов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. При разработке нового меню учесть сезонность и ввести в меню сезонные блюда 2. Проводить тренинги, семинары, курсы для персонала, что позволит снизить текучку кадров 3. Построить большой банкетный зал вместимостью больше 30 человек 4. Разработать систему электронного документооборота 5. Создать проектный центр, где будут разрабатываться все новые проекты 6. Официально трудоустраивать весь персонал, что может снизить текучку кадров
Угрозы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Делать акцент на уникальности ресторана связанной с красивым видом, свежим воздухом, что позволит быть более конкурентоспособными. 2. При большом количестве поставщиков, можно всегда подобрать более подходящие цены на продукцию, даже при повышении цены 3. Выключать громкость музыку на террасах в 23.00 для соблюдения закона о тишине. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. При появлении новых конкурентов выигрышным остается опыт, которой уже получил ресторан в отличие от нового заведения.

Ресторан активно развивается и функционирует уже больше двух лет, но как видно по таблице SWOT есть большой потенциал для развития.

2.2 Анализ внешней среды организации «ParkGrill»

Анализировать внешнюю среду организации можно по нескольким параметрам:

1) Конкуренты.

В приложении представлены главные конкуренты ресторана «ParkGrill». Для анализа сильных и слабых сторон нашего заведения, составлена таблица (Таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Анализ конкурентов ресторана «ParkGrill»

	ParkGrill	Кафе у Руслана	Biergarten	ForestGrill
Оценка на Флампе [14]	3.9	2	3.8	4.2
Наличие парковки	+	-	+	+
Вай фай	+	-	+	+
Живая музыка	+	+	+	+
Часы работы	12-24 пн-чт, вс, 12-02 пт-сб	12-06	12-24	12-24
Кол-во позиций в меню	97	80	91	84
Кол-во позиций в меню безалкогольных напитков	35	29	35	45
Кол-во позиций в меню алкогольных напитков	121	98	127	154
Средний чек	750	800	1000	1200

Окончание таблицы 2.5

	ParkGrill	Кафе у Руслана	Biergarten	ForestGrill
Возможность безналичного расчета	+	-	+	+
Летняя терраса	+		+	+
Самовывоз	+	+	+	+
Доставка	-	-	+	-
Бонусная или скидочная система	+	-	+	+
Бизнес ланч	300 р	-	От 150 р	От 220 р
Кол-во посадочных мест	158 человек	100 человек	200 человек	80 человек

Таким образом, можно увидеть, что «ParkGrill» лидирует по важнейшим параметрам: количество позиций в меню, средний чек и количество посадочных мест.

Недостатки:

- оценка на флампе на 0,3 ниже, чем у конкурентов «ForestGrill»;
- кол-во позиций в меню на 10 меньше, чем у конкурентов «ForestGrill»;
- кол-во позиций в меню безалкогольных напитков на 10 меньше, чем у конкурентов «ForestGrill»;
- кол-во позиций в меню алкогольных напитков на 6 меньше, чем у конкурентов «Biergarten» и на 33 меньше, чем у конкурентов «ForestGrill»;
- отсутствие услуги доставки в отличие от конкурентов «Biergarten»;
- бизнес-ланч на 150 рубле дороже, чем у конкурентов «Biergarten» и на 80 рублей, чем у конкурентов «ForestGrill».

2) Поставщики.

Ресторан «ParkGrill» имеет несколько поставщиков, которые представлены в Приложении В. Как видно из таблицы, поставщиков большое количество и по всем позициям есть взаимозаменяемые поставщики. Это позволяет ресторану выбирать наилучшие варианты и снижать риски нерегулярности поставок.

3) Потребители.

По данным анкетирования (Приложение Г) потребителями услуг ресторана, являются люди всех возрастных групп (рисунок 2.3):

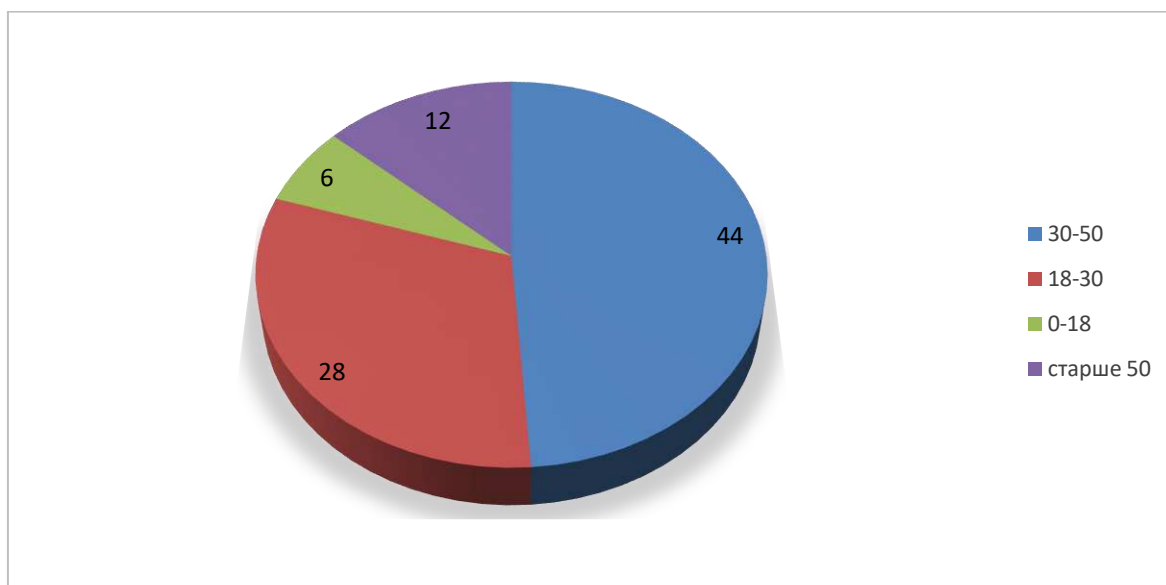


Рисунок 2.3—Возрастные категории Потребителей ресторана «ParkGrill», %

Далее будет проведен анализ макросреды (PEST-анализ) ресторана «ParkGril».

PEST - это акроним от следующих факторов[1]:

- политический (Political);
- экономический (Economic);
- социальный (Social);
- технологический (Technological).

В ходе PEST-анализа ресторана «ParkGril» были выявлены благоприятные и неблагоприятные тенденции, а также проанализировано

возможное влияние на деятельность предприятия четырех основных факторов макросреды (таблица 2.6).

Таблица 2.6 - PEST-анализ ресторана «ParkGrill»

№ п'п	Фактор	Влияние (по 5-юальной шкале)
1.	Р (политико-правовой)	
	1. Вводится новая городская программа образовательной поддержки малого бизнеса (обучение ИСО и т.д.)	+3
	2. Ужесточаются санитарные нормы для пунктов питания, магазинов	-4
	3. Предполагаемое изменение законодательства (по организации общественного питания)	-2
	4. Поддержка Российским правительством среднего и малого бизнеса	+2
	6. Изменение таможенного кодекса	-4
	7. Принятие законов, предусматривающих льготы для производителей такого вида услуг	+3
2.	Е (экономический)	
	1. Вводятся налоговые льготы для малого бизнеса	+4
	2. Мировой финансовый кризис	-4
	3. Курс национальной валюты. Уровень инфляции (снижение инфляции).	+5
	4. Уровень безработицы (Рост безработицы)	-4
	5. Стабилизация арендной платы.	+3
	6. Общий уровень экономического развития региона	+3
3.	S (социальный)	
	1. Возрастает темп жизни, что увеличивает роль общественного быстрого питания	+3
	2. Улучшение демографической ситуации (федеральные программы)	+4
	3. Улучшение жизненного уровня населения	+5
	4. Рост численности среднего класса	+3
	5. Рост уровня образования	+3

Окончание таблица 2.6

№ п'п	Фактор	Влияние (по пятибалльной шкале)
4.	Т (технологический)	
	1. Расширяется ассортимент оборудования для ресторанов	+3
	2. Использование новых технологий	+3
	3. Появление новых реклам носителей (развивать сайт компании.)	+5
	4. Интернет позволяет повышать продажи путем информирования, онлайн продаж и т.д.	+4
	4. Интернет позволяет повышать продажи путем информирования, онлайн продаж и т.д.	+4

Таким образом, наибольшее влияние на деятельность ресторана оказывают такие факторы, как: уровень инфляции, изменение жизненного уровня населения и развитие новых технологий сбыта продукции и услуг ресторана.

2.3 Обоснование необходимости разработки и внедрения проекта «Showkitchen» в ресторане «ParkGrill»

Из проведенного анализа видно, что ранее есть тенденция к увеличению роста продаж, тем неимение есть направления, которые требуют некоторые коррективы.

В Таблице 2.3 видно, что темп роста сократился на такие позиции как супы и горячие закуски, а в Рисунке 2.2 показано, что именно по позиции «горячие закуски», продаж меньше всего.

Соответственно, для проверки гипотезы о необходимости введения нового меню или обновления существующего, было проведено анкетирование посетителей ресторана «ParkGrill».

Анкетирование проводилось в разное время в течение 7 дней. Было опрошено 25 человек. Анкета представлена в Приложении Г.

При анализе полученных данных были получены следующие результаты:

- 1) По гендерному признаку преобладают женщины на 12% (Рисунок 2.6).

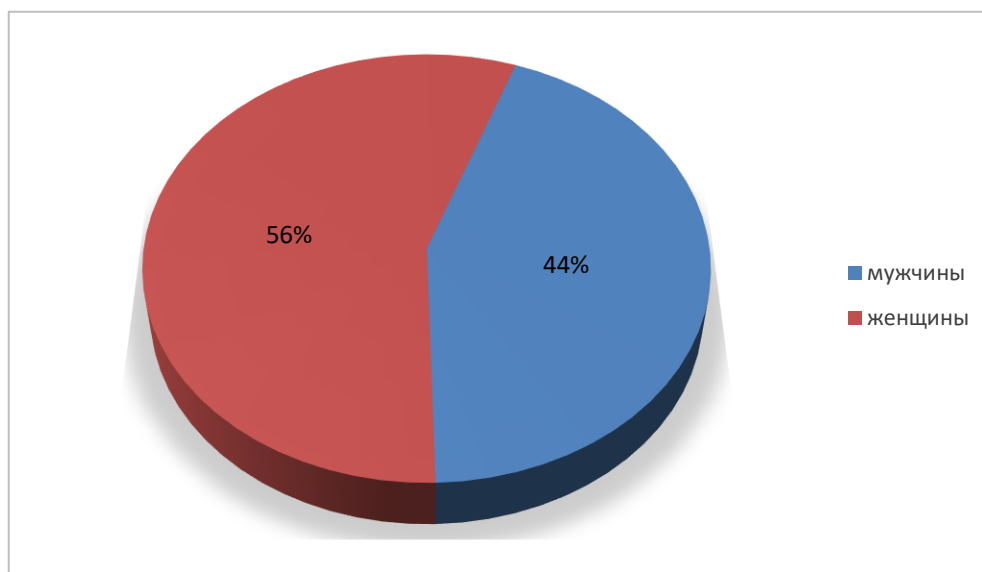


Рисунок 2.6 - Результаты анкетирования, %

- 2) Гостям ресторана «ParkGrill» в данном заведении больше всего нравится «вкусная еда» (рисунок 2.7).

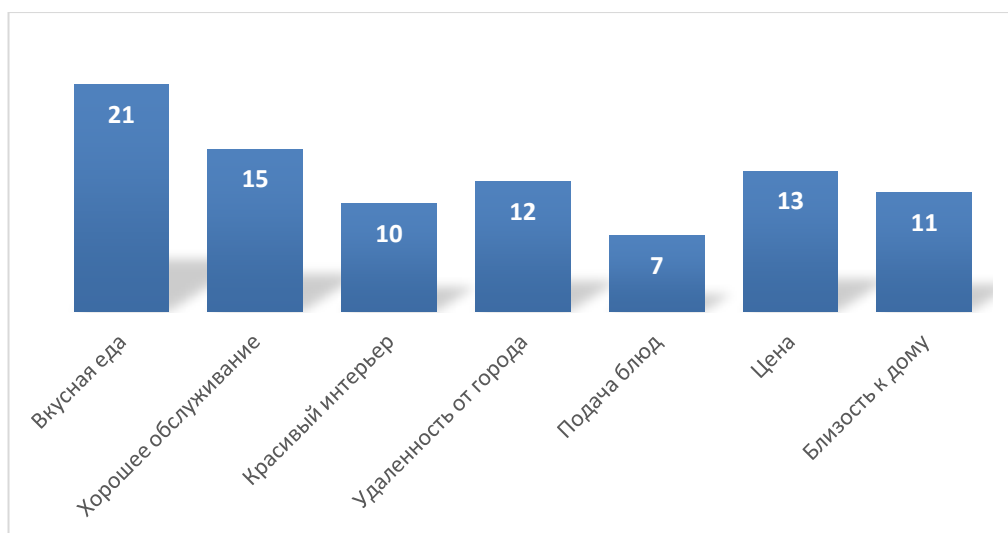


Рисунок 2.7 - Результаты анкетирования, кол-во человек

- 3) Большинство гостей ресторана «ParkGrill» узнали о заведении через рекомендации знакомых, родственников и т.д. И всего один человек их 25

опрошенных узнал о ресторане «ParkGril» через рекламу на телевидении и радио. Таким образом, можно сделать вывод, что данная реклама неэффективна для данного заведения (Рисунок 2.8).

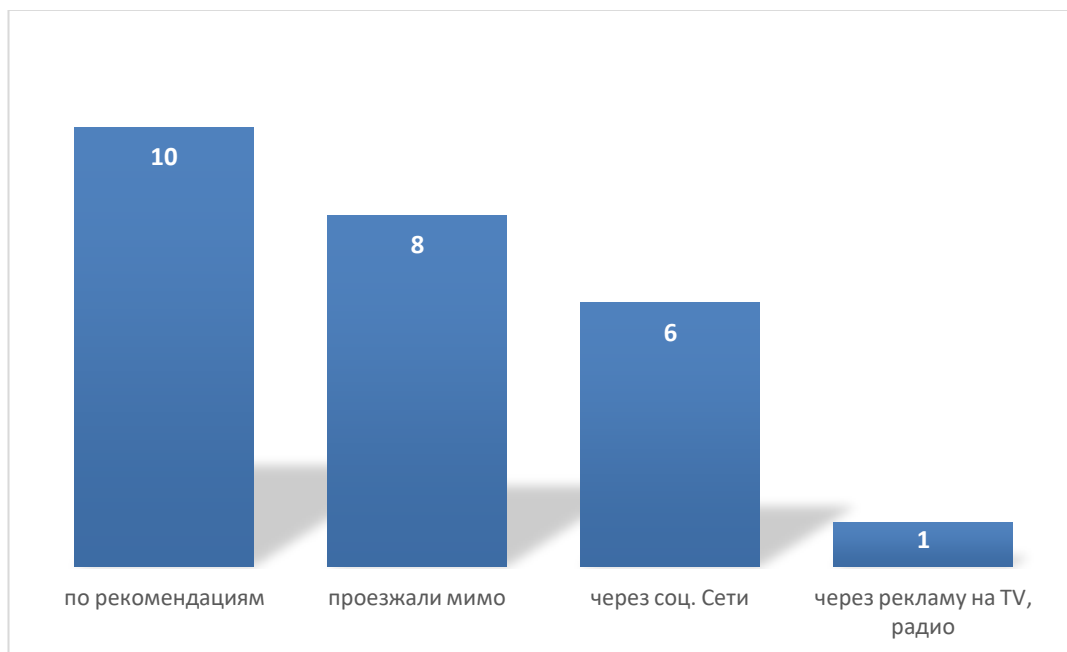


Рисунок 2.8 - Результаты анкетирования, кол-во человек

4) По собранным данным, можно сделать вывод, что регулярно посещают ресторан 28% посетителей (Рисунок 2.9).

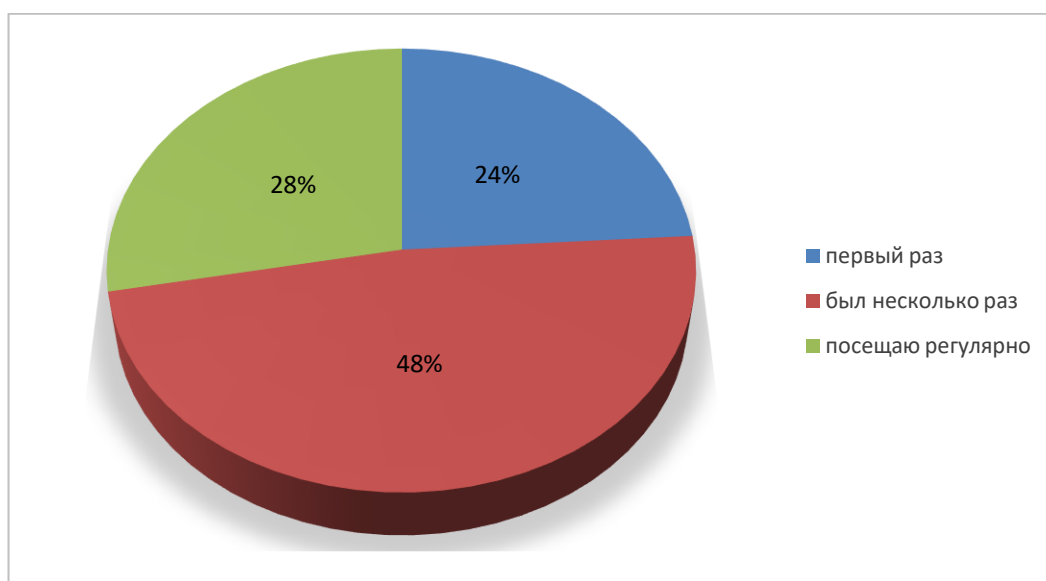


Рисунок 2.9– Результаты анкетирования, %

5) Большинство из опрошенных хотели бы увеличить количество позиций в меню (Рисунок 2.10).

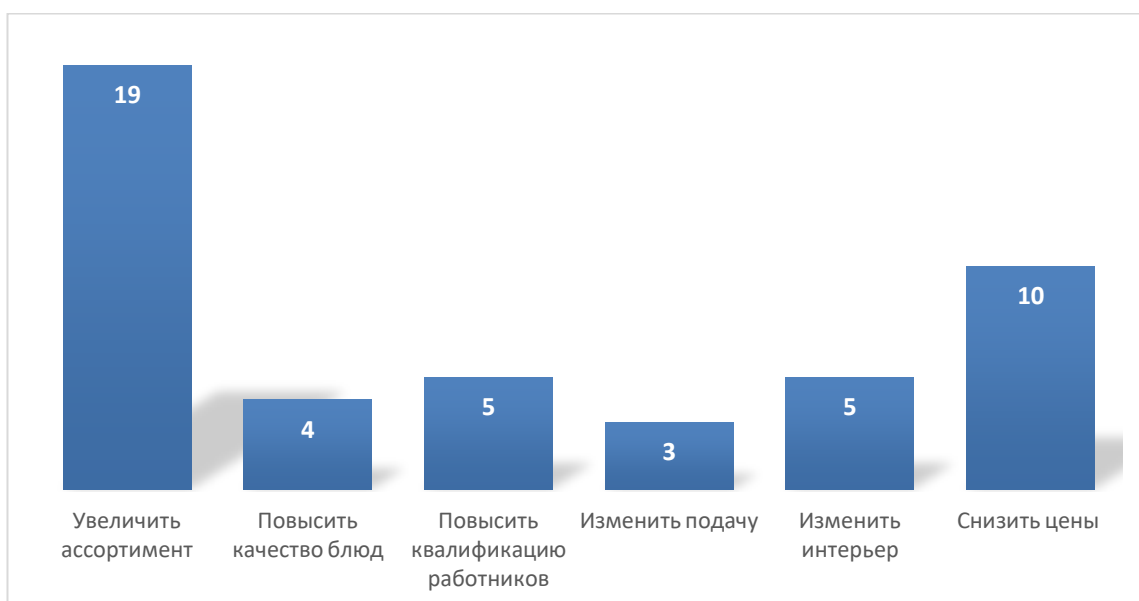


Рисунок 2.10 - Результаты анкетирования, кол-во чел

6) Большинство из тех, кто ответил на 7 вопрос, что хотели бы «Увеличить ассортимент в меню» ответили, что именно ассортимент горячих закусок хотели бы более расширенный (Рисунок 2.11).

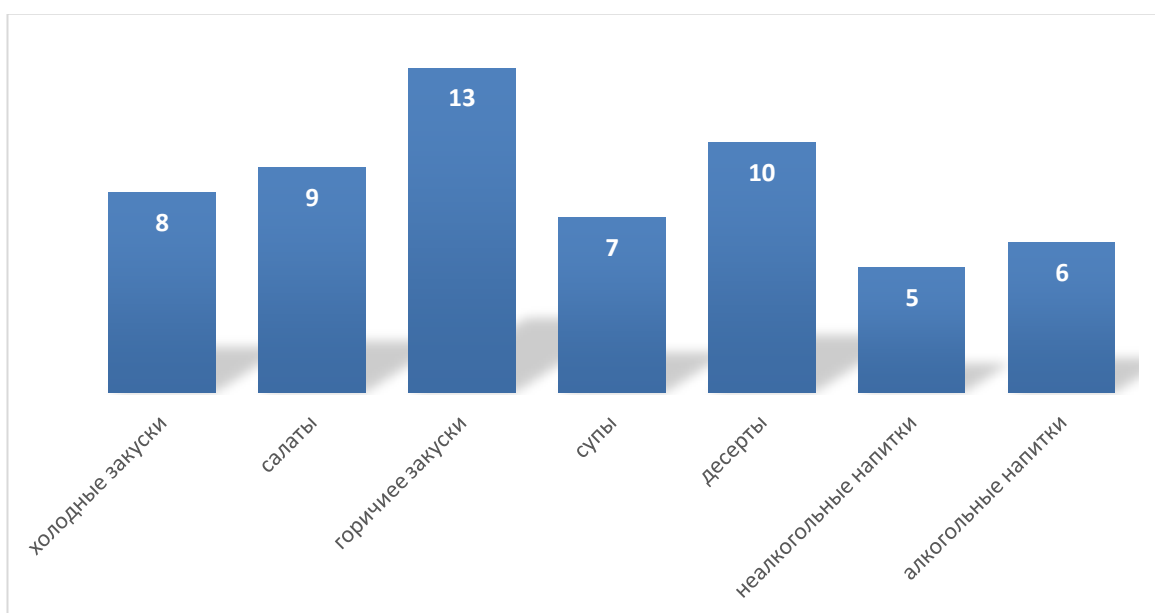


Рисунок 2.11 - Результаты анкетирования, кол-во чел

7) Из всех опрошенных, 60% ответили, что хотели бы приготовление блюд их присутствии(Рисунок 2.12).

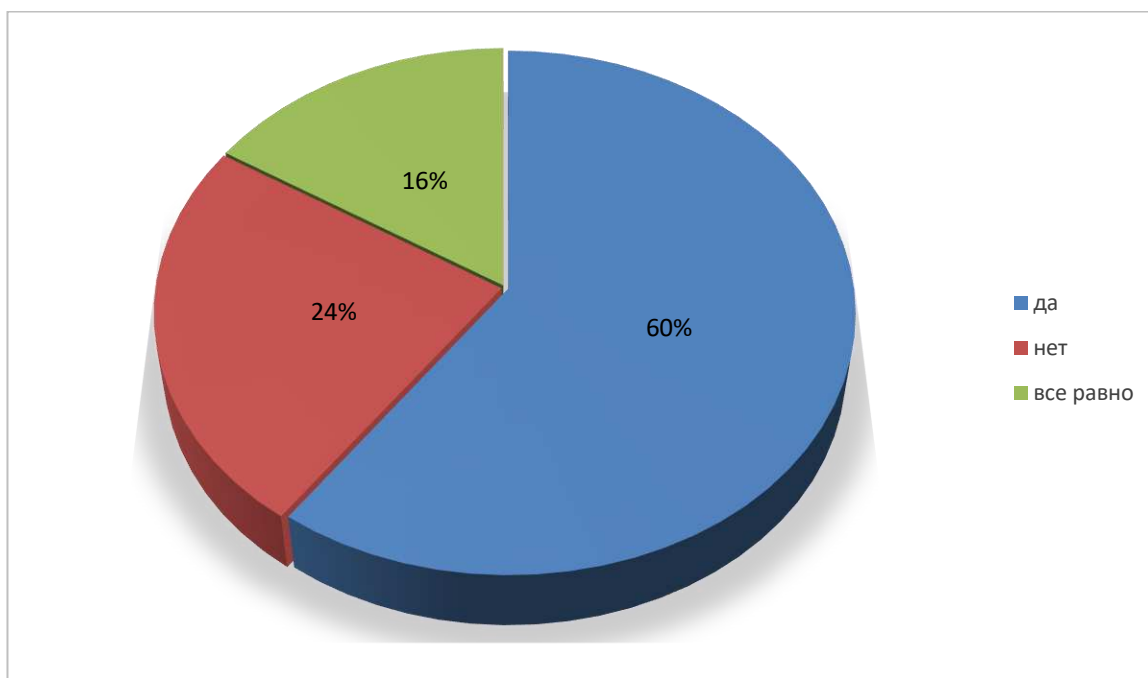


Рисунок 2.12 - Результаты анкетирования, %

8) Из тех, кто ответил «да в предыдущем вопросе» 80% ответили, что хотели бы попробовать еду приготовленную на их глазах (Рисунок 2.13)

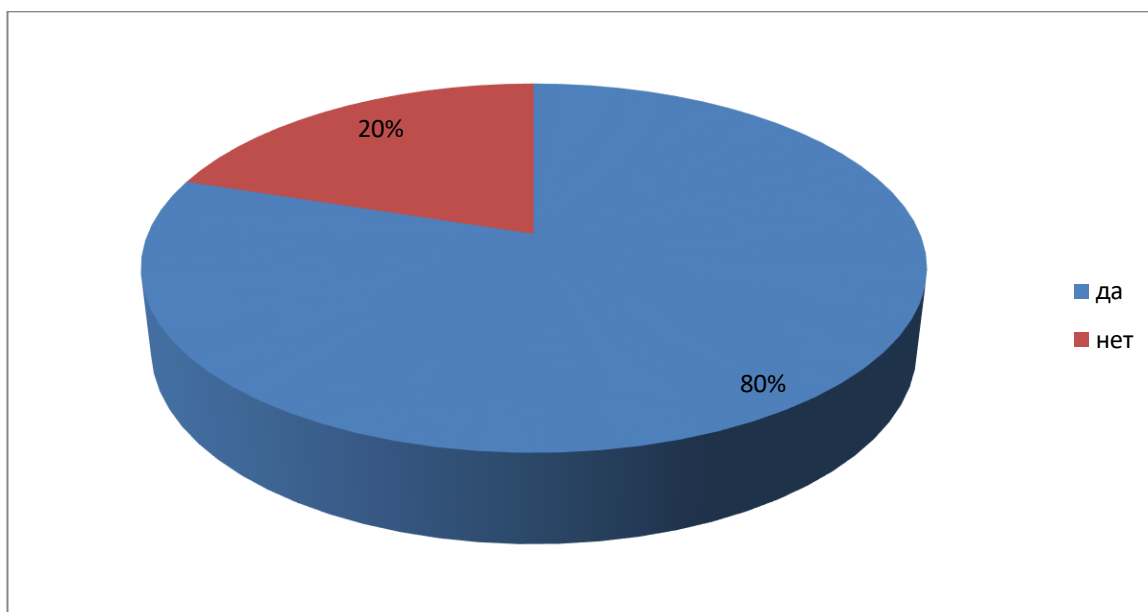


Рисунок 2.13 – Результат анкетирования

Таким образом, можно сделать вывод, что для привлечения большего числа гостей и увеличения среднего чека необходимо увеличить количество позиций в меню и сделать это на ассортимент горячих закусок. В связи с тем, что большинство опрошенных ответили, что хотели бы посмотреть на сам процесс приготовления блюд, представляется целесообразным реализация проекта «Showkitchen». Предпосылками к данному проекту являются:

- 1) наличие летней террасы;
- 2) наличие свободной территории для построения сцены для проведения шоу;
- 3) спрос посетителей на расширение ассортимента горячих закусок;
- 4) потенциальный интерес посетителей к данному шоу;
- 5) отсутствие чего-либо подобного у конкурентов.

3 Разработка проекта «Showkitchen» для ресторана «ParkGrill»

3.1 Описание проекта

Для проекта «Showkitchen» в ресторане «ParkGrill» был выбран классический метод управления проектами, о котором говорилось в первой главе, так как он соответствует для данного проекта по своей структуре и последовательности.

Для разработки проекта «Showkitchen» в ресторане «ParkGrill» необходимо первоначально составить устав проекта, который состоит из следующих пунктов:

описание проблемы/потребности.

Было проведено исследование методом анкетирования, результаты которого приведены во 2 главе пункт 2.3. Благодаря этому исследованию было выявлено, что 60% опрошенных хотели бы наблюдать процесс приготовления блюд. С помощью этого же исследования было выявлено, что 13 опрошенных из 25, что является большинством, хотели бы видеть большее разнообразие в разделе «горячие закуски». Благодаря этим данным можно сказать, что разработка и реализация проекта «Show-kitchen», направленное на приготовление горячих закусок будет актуальным.

1) Цель проекта.

Запустить проект «Showkitchen» в ресторане «ParkGrill» не позже 12 мая 2018 года и получить прибыль не менее 100 000 рублей за 4 месяца работы проекта.

Данные даты были выбраны в связи с тем, что это начало теплого периода года и, согласно предыдущим годам работы, это начало работы летних террас ресторана.

2) Концепция проекта:

– создание условий для возможности готовки на открытом воздухе (выбор подходящего места, поиск поставщиков оборудования, заключение договора с организацией, предоставляющей оборудование, поиск работников для установления оборудования, заключение договора с рабочими,

устанавливающими оборудование, установление дополнительной кухни, облагораживание территории);

- разработка меню (поиск технолога, разработка меню, проработка, подсчет себестоимости, выхода (вес) и наценка);

- логистика (поиск дополнительных поставщиков, заключение договора с новыми поставщиками);

- персонал (поиск поваров, проведение собеседование с кандидатами, трудоустройство подходящих кандидатов);

- торжественное открытие (предварительная реклама в социальных сетях, создание акций в честь открытия, заказ необходимых продуктов, уборка зоны, проведение открытия новой кухни).

3) Заинтересованные стороны проекта представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Заинтересованные стороны проекта

N	Роль в проекте	Наименование организации / Ф.И.О.
1	Заказчик	Перельгин Иван – учредитель
2	Инвестор	ООО «Серебряный ручей»
3	МП	Зальцмен Ольга - управляющая
4	Команда	Перельгин Иван - учредитель Перельгин Семен – генеральный директор Зальцмен Ольга - управляющая Старков Алексей - учредитель Старков Антон – PR-директор
5	Конкуренты	«BirGarten», «УРуслана», «Forest Grill»
6	Потребители	Люди в возрасте 18-70 лет
8	Контракторы	Все контракторы перечислены во 2 главе пункт 2.2.
9	Привлеченные участники	Ведущий, певцы.

4) Ресурсы проекта:

- персонал (2 поворота);
- сцена, ;
- информационный ресурс (реклама в социальных сетях);
- продукты;
- зона для демонстрации;
- инвентарь;
- аппаратура;
- подсветка;
- дополнительный холодильник;
- фотограф, новое меню.

Бюджет проекта, 26800 рублей. Источники финансирования: прибыль ресторана. Детализация проекта в диаграмме Гантта (Рисунок 3.1)

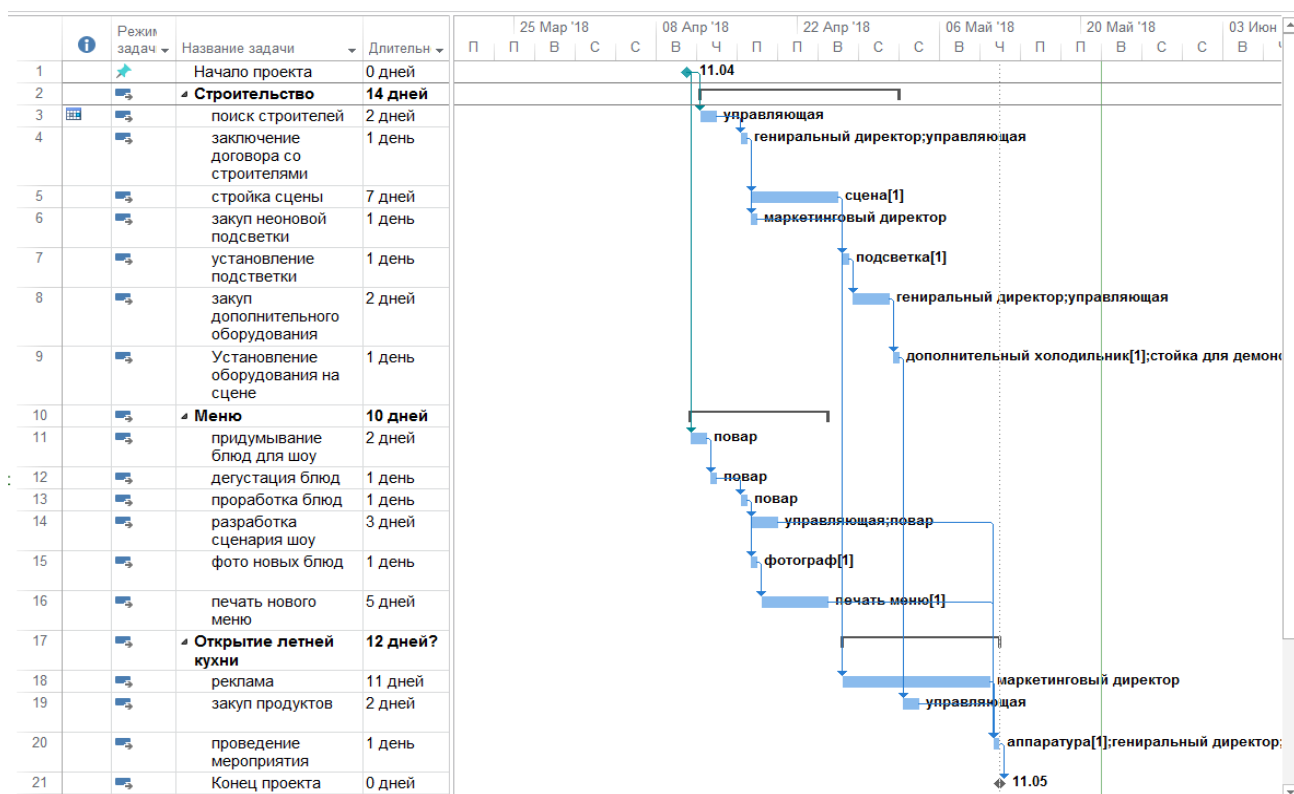


Рисунок 3.1 – Диаграмма Гантта

На данной диаграмме прописаны все задачи для реализации проекта «Showkitchen», для каждой задачи назначен ответственный и все ресурсы распределены между задачами.

Проект начинается 11.04.18 и заканчивается 11.05.18.

5) Далее необходимо создать план управления рисками, он состоит из следующих шагов:

Реестр рисков (Таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Реестр рисков

Негативное событие-риски	Возможное воздействие		
	На качество	На сроки	На бюджет
1.Задержка поставщиками оборудования более чем на 7 дней	Не влияет	Увеличиваются	Не влияет
2.Перебои с электричеством	Уменьшается(если в день открытия)	Увеличивается (во время стройки)	Увеличивается (во время стройки)
3.Отключение воды	Уменьшается (если в день открытия)	Увеличивается (во время стройки)	Увеличивается (во время стройки)
4.Плохая погода в день открытия	Уменьшается	Увеличивается	Не влияет
5.Удорожание стройматериалов в процессе стройки	Не влияет	Не влияет	Увеличивается
6.Удорожание продуктов	Не влияет	Не влияет	Увеличивается
7.Задержка стройки летней кухни более чем на 10 дней	Не влияет	Увеличивается	Не влияет

Оценка вероятности воздействия. Критерии для оценки вероятности рисков:

- А – незначительная;
- В – маловероятная;
- С – возможная;
- D – весьма вероятная;
- Е – почти наверняка.

Оценка вероятности представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Оценка вероятности

Уровень	В случае, если риск, каково будет его воздействие:		
	Не выполнение работ(качество)	На сроки	На издержки
1	Минимальное или никакое	Минимальное или никакое	Минимальное или никакое
2	Приемлемое, несколько ниже среднего	Сроки могут быть выдержаны, но для этого нужны дополнительные ресурсы	<5%
3	Приемлемо, существенно ниже среднего	Небольшой сдвиг ключевых вех; сроки не могут быть выдержаны	5-7%
4	Приемлемое, на нижнем пределе допустимого	Большой сдвиг ключевых вех или воздействие на критический путь	7-10%
5	Неприемлемое	Не могут быть выдержаны главные вехи проекта	>10%

Определение общего рейтинга представлено в таблице 3.4. Где:

- высокий (В: вероятны большие нарушения);
- умеренный (У: некоторые нарушения);
- низкий (Н: минимальное воздействие).

Таблица 3.4 - Определение общего рейтинга

Вероятность	Е	Н	У	В	В	В
	D	Н	У	У	В	В
	С	Н	У	У	У	В
	В	Н	Н	Н	У	У
	А	Н	Н	Н	Н	У
		1	2	3	4	5
	Воздействие					

Далее будет составлена таблица анализа рисков по проекту «Showkitchen» (Таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Оценка рисков по проекту «Showkitchen»

Риск	Вероятность	Воздействие	Рейтинг
1	В	3	Н
2	С	4	У
3	В	4	У
4	D	3	У
5	В	3	Н
6	В	2	Н
7	С	4	У

Стратегия реагирования на известные риски (Таблица 3.6).

Таблица 3.6 - Стратегия реагирования на известные риски

Риск	Тип стратегии	Описание стратегии
2	Активное принятие	Купить дополнительный генератор, чтобы полностью не останавливать стройку и работу ресторана
3	Активное принятие	Заранее узнать, где в случае отключения воды можно ее набрать в большом количестве и заранее закупить емкости

Окончание таблицы 3.6

Риск	Тип стратегии	Описание стратегии
4	Активное принятие или Уклонение	В случае возможного нивелирования погодных условий для посетителей, то это активное принятие (приобрести плоды для гостей), если возможности нет, то это уклонение (перенести день открытия на другой день)
7	Снижение	Заклучить договор со строителями в котором будут прописаны все сроки сдачи объекта

3.2 Оценка инвестиционной привлекательности и эффективности проекта

Блюда для проекта «Showkitchen»:

- пеновани;
- кубдари и лобиани;
- хачапури по-мегрельски;
- хачапури по-аджарски (Приложение Д).

Также эти блюда можно заказать в любой другой день, но это будет уже приготовлено на закрытой кухне.

Себестоимость любого блюда 97,5 рублей.

Инвестиции, которые потребуются перед началом проекта:

- сцена – 5000 рублей;
- реклама – бесплатно, так как будет использоваться такие социальные сети как vkontakte и Instagram;
- инвентарь – имеется инвентарь на закрытой кухне и будете выносить на улицу в выходные дни;
- аппаратура – имеется в наличии;
- освещение сцены – 2000 рублей;
- стойка для демонстрации – 2000 рублей;
- дополнительный холодильник – 8000 рублей;
- печать нового меню - 7800 рублей;

– фотограф - 2000 рублей.

Повар (2 человека) –заработную плату получают за смену 1500 рублей и если дней в шоу 48 за период работы 4 месяца, то можно сразу посчитать сколько будет потрачено на заработную плату формула (1)

$$1500 * 48 = 72000 \quad (1)$$

Весь персонал для реализации проекта работает совместно с основной работой и не получает за это дополнительных денег.

Итого потребуется 26800 рублей инвестиций без учета заработной платы поваров и 98800 рублей, учитывая заработную плату поваров.

Таким образом можно рассчитать сколько минимум необходимо продать изделий для окупаемости проекта, формула (3) и формула (4).

Формула, по которой будет рассчитана точка безубыточности представлена в формуле (2).

$$BER = \frac{\text{постоянные затраты}}{\text{цена изделия} - \text{себестоимость изделия}} \quad (2)$$

$$BER = \frac{98800}{390 - 97,5} = 337,78 \quad (3)$$

Всего потребуется продать 337,78 изделий, чтобы проект окупился. В связи с тем, что известно точное количество дней для проведения шоу, а именно 48 дней, то можно разделить количество изделий, необходимое для окупаемости проекта на количество дней шоу, и получается сколько минимум в день надо продать изделий, чтобы проект окупился, формула (4).

$$BER1 = \frac{337,78}{48} = 7,03 \quad (4)$$

Так как невозможно приготовить и продать 7,03 изделия, а если приготовить и продать 7, то этого будет недостаточно для того чтобы проект окупился, поэтому округляем до 8.

Таким образом можно сделать следующий вывод: для того, чтобы проект окупился, необходимо продать 338 изделий за все 4 месяца существования проекта или 8 изделий за день.

В этом случае проект окупается на третьем месяце реализации проекта и принесет еще выручки 13520 рублей.

Таблица 3.7 – Точка безубыточности

	Апрель (0)	Май (1)	Июнь (2)	Июль (3)	Август (4)
инвестиции (руб.)	-26800				
заработная плата (руб.)		12000	21000	19500	19500
кол-во дней для шоу (дни)		8	14	13	13
издержки на себестоимость блюд (руб.)		6240	10920	10140	10140
количество проданных единиц в день (шт.)	8	8	8	8	8
кол-во проданных единиц в месяц (шт.)		64	112	104	104
выручка (руб.)		24960	43680	40560	40560
чистая прибыль (руб.)		6720	11760	10920	10920
чистая приведенная стоимость (руб.)	-26800	-20080	-8320	2600	13520

Инвестиции – все затраты которые потребуются до начала проекта, а именно 26800 рублей.

ЗП- 1300 * кол-во дней для шоу.

Кол-во дней для шоу – считается количество дней в конкретном месяце, когда будет проходить шоу.

Издержки на себестоимость блюд – количество проданных единиц в месяц*97,5(себестоимость любого блюда).

Кол-во проданных единиц в день – выбирается минимальное значение, при котором будет окупаться проект.

Кол-во проданных единиц в месяц – количество дней ля шоу* количество проданных единиц в день.

Выручка –количество проданных единиц в месяц* 390(цена любого блюда).

Чистая прибыль – выручка – (издержки на себестоимость блюд + заработная плата).

Денег на конец данного месяца – 0-месяц – инвестиции, остальные месяцы – денег на конец данного времени предыдущего месяца + чистая прибыль данного месяца.

В среднем в выходные приходит 120 человек за день. По проведенному анкетированию было выявлено, что 60% гостей хотели бы посмотреть на «Showkitchen» рисунок 2.11. Из этого можно сделать вывод, что 60% (72 человека) гостей, которые придут в день шоу захотят на него посмотреть.

На рисунке 2.13 можно увидеть, что 80% людей из тех, кто захочет посмотреть на шоу, захотят попробовать данное блюдо, а это 57,6 человек.

Если в день шоу будет продано 57 позиций, то данный проект принесет 701480 рублей прибыли за четыре месяца работы, таблица 3.8.

Таблица 3.8 – Ожидаемый результат от проекта

	Апрель (0)	Май (1)	Июнь (2)	Июль (3)	Август (4)
инвестиции (руб.)	-26800				
заработная плата (руб.)		12000	21000	19500	19500

Окончание таблицы 3.8

	Апрель (0)	Май (1)	Июнь (2)	Июль (3)	Август (4)
кол-во дней для шоу (дни)		8	14	13	13
издержки на себестоимость блюд (руб.)		44460	77805	72247,5	72247,5
количество проданных единиц в день (шт.)	57	57	57	57	
кол-во проданных единиц в месяц (шт.)		456	798	741	741
выручка (руб.)		177840	311220	288990	288990
чистая прибыль (руб.)		121380	212415	197242,5	197242,5
чистая приведенная стоимость (руб.)	-26800	94580	306995	504237,5	701480

Таким образом, можно ожидать, что данный проект окупиться в первый же месяц и принесет прибыль в 26 раз превышающую первоначальные инвестиции, а именно 701480 рублей.

В связи с тем, что проект уже реализован и действует на протяжении 1 месяца или 4 недели, то можно сделать предварительные расчеты, которые представлены в таблице 3.9

Таблица 3.9 - Текущее финансовое состояние проекта

	Неделя (0)	неделя 1	неделя 2	неделя 3	неделя 4
инвестиции (руб.)	-26800				
заработная плата (руб.)		4500	4500	4500	4500
кол-во дней для шоу (дни)		3	3	3	3
издержки на		7995	3802,5	3997,5	5167,5

себестоимость (руб.)	блюد					
-------------------------	------	--	--	--	--	--

Окончание таблицы 3.9

	Неделя (0)	неделя 1	неделя 2	неделя 3	неделя 4
кол-во проданных единиц в неделю (шт.)		82	39	41	53
Выручка (руб.)		31980	15210	15990	20670
чистая прибыль (руб.)		19485	6907,5	7492,5	11002,5
чистая приведенная стоимость (руб.)	-26800	-7315	-407,5	7085	18087,5

Все недели в таблице 3.9 обозначают следующие дни:

- неделя 1 - 11, 12, 13 мая;
- неделя 2 - 18, 19, 20 мая;
- неделя 3 - 25, 26, 27 мая;
- неделя 4 - 1, 2, 3 июня.

По таблице 3.9, можно увидеть, что первый месяц заканчивается на недели 3 и финансовое состояние на конец мая составляет 7085 рублей, в таком случае, можно сделать следующие выводы:

- проект уже окупился и принес доход в 7085 рублей;
- если смотреть на таблицу 3.8, то ожидаемый результат на конец мая должен составлять 94580 рублей, что на 87495 рублей больше фактического;

– такая большая разница ожидаемого и фактического результата может быть связана с плохой погодой и не желанием гостей находиться долгое время на летней террасе. Данный риск был рассмотрен в реестре рисков, и была выбрана стратегия активного принятия (купить пледы, для случаев холодной погоды), но как видно по результатам, данных мер оказалось недостаточно.

Таким образом, если пересчитать с учетом уже первого месяца, при условии, что в остальные три месяца будет все по ожидаемому результату, то результат можно наблюдать в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Финансовое состояние проекта с учетом первого месяца

	Апрель (0)	Май (1)	Июнь (2)	Июль (3)	Август (4)
инвестиции(руб.)	-26800				
заработная плата (руб.)		12000	21000	19500	19500
кол-во дней для шоу (дни)		8	14	13	13
издержки на себестоимость блюд (руб.)		20962,5	77805	72247,5	72247,5
Количество проданных единиц в день (шт.)		57	57	57	
кол-во проданных единиц в месяц (шт.)		215	798	741	741
выручка (руб.)		83850	311220	288990	288990
чистая прибыль(руб.)		50887,5	212415	197242,5	197242,5
чистая приведенная	-26800	24087,5	236502,5	433745	630987,5

стоимость (руб.)					
------------------	--	--	--	--	--

Можно наблюдать, что на данном проекте можно заработать 630987,5 рублей при условии, что в остальные месяцы оставляем тот ожидаемый результат, который был посчитан первоначально, но это на 70492,5 рублей меньше из первоначального ожидаемого результата.

Но как видно по факту, было выполнено всего 13,35% от ожидаемого результата вследствие этого встает вопрос: стоит ли продолжать данный проект? Да стоит, потому что:

- данный проект уже окупился и приносит прибыль заведению;
- как показало анкетирование, гостям данного заведения интересен данный проект;
- благодаря рекламе и сарафанному радио данный проект поможет увеличить приток людей в ресторан «ParkGrill»;
- как показывает практика, месяцы июнь, июль и август более теплые, чем май, что также повысит интерес гостей к данному проекту;
- данный проект является конкурентным преимуществом ресторана, т.к. подобного предложения нет ни у одного прямого конкурента ресторана «ParkGrill».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучив внутреннюю среду ресторана «ParkGrill» стало ясно, что ресторан активно развивается, как видно по таблице SWOT есть большой потенциал и возможности, чтобы развиваться дальше.

Изучив внешнюю среду и проведя анализ конкурентов, можно увидеть, что «ParkGrill» лидирует по важнейшим параметрам: количество позиций в меню, средний чек и количество посадочных мест. Также было выявлено, что наибольшее влияние на деятельность ресторана оказывают такие факторы, как: уровень инфляции, изменение жизненного уровня населения и развитие новых технологий сбыта продукции и услуг ресторана.

Анкетирование показало, что для привлечения большего числа гостей и увеличения среднего чека необходимо увеличить количество позиций в меню и сделать это на ассортимент горячих закусок. В связи с тем, что большинство опрошенных ответили, что хотели бы посмотреть на сам процесс приготовления блюд, представляется целесообразным реализация проекта «Showkitchen». Таким образом, анкетирование показало актуальность данного проекта.

Был создан Устав проекта определением цели проекта, концепция проекта, заинтересованные стороны и ресурсов проекта. Также были проанализированы все риски. Был составлен реестр рисков, была проведена оценка вероятности воздействия и стратегическое реагирование на известные риски. Также была составлена таблица, где была рассчитана точка безубыточности и ожидаемый результат после реализации проекта, таким образом можно наглядно посмотреть, что ожидается прибыли в 26 раз превышающую инвестиции, а именно принесет чистой прибыли 701480 рублей за четыре месяца, что говорит о необходимости данного проекта в ресторане. И даже при пересчете учитывая уже пройденный месяц прибыль составит 630987,5 рублей, что также говорит о необходимости продолжать данный проект, тем более, что он уже окупил вложенные в него инвестиции.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Американский финансово-экономический журнал Forbes [Электронный ресурс]: – режим доступа: <http://www.forbes.ru/>
2. Анискин, Ю.П. Организация и управление малым бизнесом: учебное пособие/ Ю.П. Анискин. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 160с.
3. Аширов, Д.А. Управление персоналом: учебное пособие / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. - 432с.
4. Бусыгин, А.В. Предпринимательство: учебник. / А.В. Бусыгин. М.: Дело, 2014. - 640с.
5. Бясов, К. Т. Планирование на предприятии: учебник – Изд. 3-е. / К.Т. Бясов - Москва: ИНФРА, 2012. – 411 с.
6. Блинов, А.О. Малое предпринимательство: Теория и практика: учебник / А.О. Блинов, И.Н. Шапкин. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. - 356с.
7. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 192с.
8. Волкова И.В., Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть: учебное пособие – Изд. 4-е /Миропольский Я.И., Мумрикова. - М.: Флинта: Наука, 2009.- 184 с. с.23
9. Голубева Т.Н., Ресторанный бизнес в России: технология успеха: учебник – Изд. 3-е. /Кучер Л.С., Шкуратова Л.М., Ефимов СЛ. - М.: Транслит, 2007.
10. Интернет журнал Лаборатория бизнес кейсов[Электронный ресурс]: - режим доступа: <https://bizcase-lab.ru/>
11. Пак В.Д., Международный исследовательский журнал// Журнал. – 2005. – № 1. – С. 31–34.
12. Программное обеспечение [Электронный ресурс]: - режим доступа: <https://ganttpro.com/ru/>

13. Электронный сайт ресторана «ParkGrill» [Электронный ресурс]: - режим доступа:<https://vk.com/parkgrill>

14. Электронный сервис отзыва людей [Электронный ресурс]– режим доступа:<https://krasnoyarsk.flamp.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

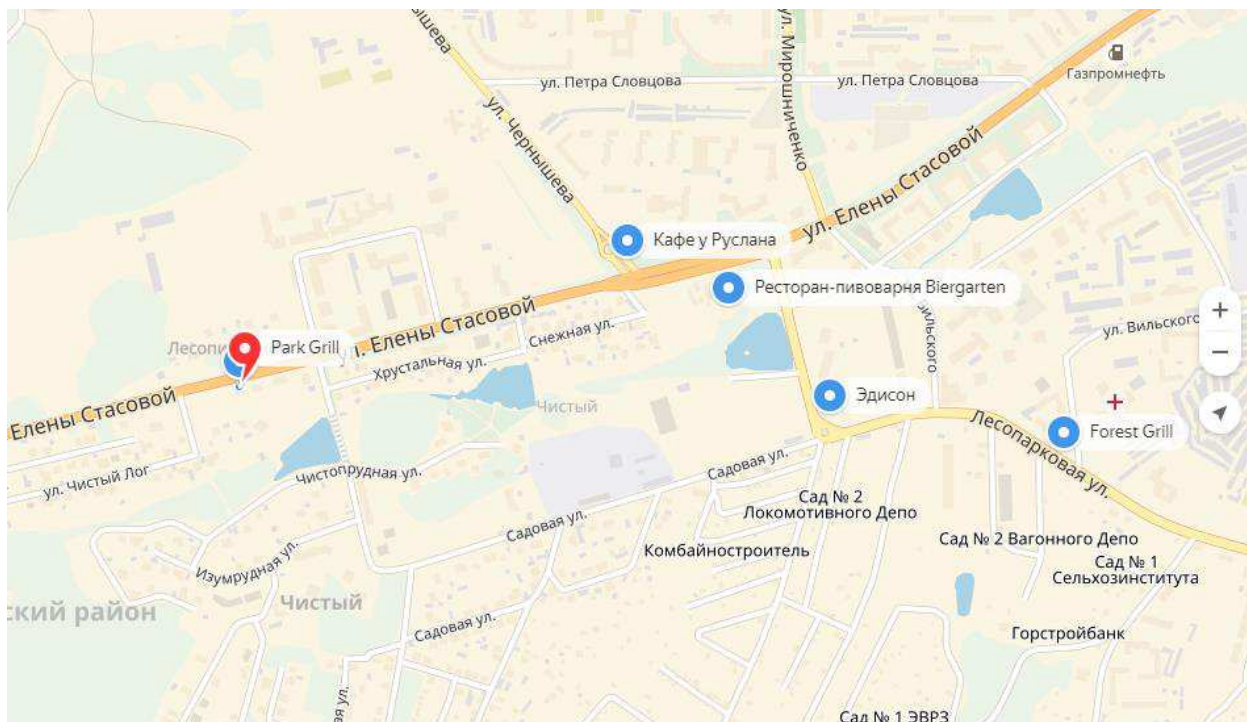


Рисунок А.1 - Расположение ресторана «ParkGrill» на карте

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 - Штатное расписание ресторана «ParkGrill» на 2017 год

Наименование	Должность	Количество штатных единиц в смену	Количество смен	Количество штатных единиц всего	Тарифная ставка (оклад), руб.	ФОТ всего на месяц, тыс. руб.
Дирекция	Генеральный директор	1	1	1	93678	93,678
	Управляющий	1	1	1	84300	84,3
	PR-директор	1	1	1	83678	83,678
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1	1	1	63218	63,218
	Бухгалтер-калькулятор	1	1	1	34713	34,713
Гостевой зал	Менеджер	1	2	2	33900	67,8
	Бармен	1	2	4	22600	90,4
	Официант	7	2	14	12430	174,02
	Специалист по музыкальному оформлению	1	1	1	47700	47,7
	Уборщица	1	2	2	13793	27,586
Производство	Шеф-повар	1	1	1	92500	92,5
	Повар горячего цеха	2	2	4	24368	97,472
	Повар холодного цеха	2	2	4	24368	97,472
	Кондитер	1	1	1	17241	17,241
	Посудомойщицы	1	2	2	10690	21,38
Техническая служба	Технический директор	1	1	1	21400	21,4
	Кладовщик	1	1	1	12683	12,683

Окончание таблицы Б.1

Наименование	Должность	Количество штатных единиц в смену	Количество смен	Количество штатных единиц всего	Тарифная ставка (оклад), руб.	ФОТ всего на месяц, тыс. руб.
Производство всего, тыс. руб.				36		767,654
Управление всего, тыс. руб.				5		359.59
ВСЕГО, тыс. руб.				41		1127,24 4

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 - поставщиков ресторана «ParkGrill»

Название организации	Продукция / услуги
Автоспецбаза ОАО	Вывоз мусора
Агромельсервис ООО	Уголь
Азияфрукт ООО Изюминка ООО	Фрукты
Айко ЗАО Ващенко ИП	Программное обеспечение
Альбион-охрана ООО	Охрана
Альфабанк-эквайринг ББРбанк АО-банк Сбербанк - эквайринг	Услуги банка
Анашкин ИП АО «Алвиз» АО «Мариинский ЛВЗ» ООО «Моег ХенесиРус» Фаер ООО	Алкогольная продукция
Блеск ООО	Хим-чистка
Бовини ООО Кочегаров ИП Мясничий ООО ТД Мясной ряд ООО ТД	Мясо
Бюро ООО - Аудит	Услуги бухгалтера
фВезет ООО – такси Яндекс такси	Услуги такси
Владелита ООО Интрас ООО Красноярский майонезный завод ООО Никитчук ИП Пелотон ООО Савченко А.С. ИП Чумаков ИП Ярошенко ИП	Продукты

Окончание таблицы В.1

Название организации	Продукция / услуги
Владимиров В.В. ИП	Посуда
Выбери радио ООО Фил Грант Медиа Групп Квадрат ООО	Услуги рекламы
Дез-сервис ООО	Санитарная обработка
Дефо-красноярск	Мебель
Егорченко ИП Енисей ТД ООО Нептун ООО Семь морей ООО Чёботов ИП	Рыба
ЕнисейТехноСервис ООО	Кассовое обслуживание
Запрудин ИП Изюминка ООО	Овощи
Игра-сервис ООО	Интернет
Инмарко-трейд ООО	Мороженное
Красэнергосбыт	Электроэнергия
Куимов ИП	Хлеб
Органик фудс ООО	Приправа
Пакетмаркет	Хозяйственные товары
Пекарь Сибири ООО	Кондитерские изделия
ПепсиКоХолдингс ООО	Сок, газировка
Пивовар Рогозец ООО	Пиво
Пищевые ингредиенты ООО	Сырье для кондитерских изделий
Пищевые технологии ТД ООО Яр-Фуд сервис	Инвентарь (оборудование)
Полис ООО	Печатная продукция
Тайга Сибири	Мед, чай, кедровые орешки
Торг-сервис ОО	Полуфабрикаты
Центр Квантовой медицины №1 ООО	Медицинские книжки

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анкета для гостей «ParkGrill»

Добрый день, Уважаемый Гость нашего заведения. Просим Вас ответить на несколько вопросов для улучшения сервиса нашего обслуживания.

- 1) Ваш Пол:
 - мужской;
 - женский.
- 2) Ваш возраст.
- 3) Почему Вы выбрали наше заведение? (можно отметить несколько позиций):
 - вкусная еда;
 - хорошее обслуживание;
 - красивый Интерьер;
 - нравится удаленность от города;
 - красивая подача блюд;
 - доступная цена;
 - близко к дому;
 - другое (допишите, если есть что добавить).
- 4) Как Вы узнали о нашем заведении?
 - порекомендовали;
 - проезжал(а) мимо и увидел(а);
 - через социальные сети;
 - через рекламу на телевиденье, радио;
 - другое (допишите, если есть что добавить).
- 5) Сколько раз Вы у нас уже были?
 - первый раз;
 - был несколько раз;
 - посещаю регулярно.

6) Чтобы Вы хотели изменить в нашем заведении?(можно отметить несколько позиций):

- увеличить ассортимент в меню;
- повысить уровень качества блюд;
- повысить уровень квалификации работников (официанты, администраторы, бармены);
- изменить интерьер;
- снизить цены;
- другое (допишите, если есть что добавить).

7) Если Вы в вопросе 7 ответили «Увеличить ассортимент в меню», то каких именно блюд, вы бы хотели увеличить ассортимент? (можно отметить несколько позиций):

- холодные закуски;
- салаты;
- горячие закуски;
- супы;
- горячие блюда;
- десерты;
- неалкогольные напитки;
- алкогольные напитки.

8) Интересно ли Вам наблюдать за приготовлением блюд для Вас? (если ваш ответ был «да» перейдите к 10 вопросу):

- да;
- нет;
- все равно.

9) Вы бы попробовали эти блюда?

- да;
- нет.

Администрация «ParkGrill»благодарит Вас за уделенное время!

ПРИЛОЖЕНИЕ Д



Рисунок Д.1 –Дополнительное меню ресторана «ParkGrill»

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина

«19» 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка и внедрение проекта «Showkitchen» (на примере ресторана
«Park Grill»)

Научный
руководитель



канд. экон. наук, доцент.

И.Ю. Москина

Выпускник



О.У. Габуева

Красноярск 2018